

La selección de funcionarios públicos en España: presente y un futuro que ya está aquí

Sofía Pérez Puente
Primer premio

Introducción

El proceso de selección de empleados públicos en general, pero muy específicamente el de los funcionarios de carrera en España, se encuentra en la actualidad en lo que podríamos considerar el punto medio de un proceso de actualización y cambio, muy propicio, precisamente por dicha situación temporal, para hacer un alto en el camino y dedicar esfuerzos a la reflexión sobre este particular.

La selección de personal constituye un proceso crítico y estratégico para las administraciones: la capacidad y la competencia de los seleccionados van a condicionar el logro de las metas y los objetivos institucionales. Este alto valor estratégico, y la configuración de estos procesos selectivos como elemento transformador de la sociedad - a fin de cuentas, se trata de escoger la maquinaria que lleve a cabo las políticas decididas por los cargos electos, la mano de obra que ponga en marcha el Estado social y democrático de derecho que es España – resultaba ya evidente para el legislador constitucional de 1978.

Principios constitucionales

En efecto, la selección de los funcionarios mereció la atención de los redactores de la Constitución, que establecieron desde el inicio una tríada de principios constitucionales imprescindibles e inatacables y que definen las bases de dicha selección: el de acceso en condiciones de igualdad, así como los principios de mérito y capacidad, contemplados respectivamente en los artículos 23 y 103 de la Carta Magna.

Aun cuando, con lógica, el legislador ordinario haya añadido a estos tres principios otros que ayudan a configurar el proceso selectivo (como son los de transparencia, publicidad, imparcialidad y agilidad, sin perjuicio de la objetividad), no cabe olvidar que los tres primeros tienen naturaleza constitucional, y deben por tanto ser siempre contemplados en primer y más importante lugar.

Además de lo anterior, también nuestra norma suprema establece otras cuestiones relevantes respecto de los funcionarios públicos. El citado artículo 103.3 de la Constitución establece que la ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos, el acceso a la función pública de acuerdo con los principios de mérito y capacidad, las peculiaridades del ejercicio de su derecho a sindicación, el sistema de incompatibilidades y las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones. Al desarrollar dichas garantías, una de las que se ha cuestionado por ciertos sectores es la establecida por el artículo 1.3 e) y 14 del texto refundido del Estatuto Básico del Empleado Público (Real Decreto Legislativo 5/2015 de 30 de octubre): la inamovilidad en la condición de funcionario de carrera, que actúa, de acuerdo con dicho texto, como garantía de su objetividad, profesionalidad e imparcialidad en el servicio.

Sin embargo, en múltiples ocasiones se ha considerado – probablemente desde una perspectiva estrictamente economicista, si queremos pensar bien – esta inamovilidad como si de un privilegio del funcionario de carrera se tratara. Han existido voces pidiendo el fin de dicha inamovilidad; así, por ejemplo, en el año 2010 por parte del presidente del Instituto de Empresa Familiar (El Mundo, 2010) o por parte del Presidente de la CEOE en el año 2011 (El Economista, 2011)

Frente a estas críticas que hablan del acceso a la condición de funcionario de carrera como la de “un puesto para toda la vida”, y que implícitamente pretenden que esa inamovilidad convierte al funcionario en una persona acomodada y sin incentivos, es decir, en una especie de “vago terminal”, debe reivindicarse la existencia de una auténtica vocación de servicio público en los empleados públicos, y de una ética del trabajo que pervive en las situaciones más duras, y que precisamente puede mantenerse gracias a esas garantías de su objetividad e imparcialidad.

Ciertamente, la estabilidad en el empleo es una de las características fundamentales del empleo público en España, pero dicha estabilidad no es absoluta. Incluso en los funcionarios de carrera existe la posibilidad de que determinadas conductas, tipificadas como infracciones muy graves, puedan conllevar la separación del servicio, y por tanto, la terminación de la relación de empleo con la Administración. Sin embargo, esta estabilidad dota asimismo de continuidad al trabajo desarrollado por las instituciones, incluso cuando en los puestos directivos se producen ceses y nombramientos en cascada como consecuencia de los cambios de gobierno.

De hecho, la legislación establece incluso una reserva en favor del personal funcionario de carrera para el acceso a determinados puestos directivos, singularmente en los servicios centrales de cada Ministerio y, con excepciones, en el nivel de director general.

De forma recurrente el Tribunal Supremo ha estimado injustificado el nombramiento de directores generales ajenos a la condición de funcionario de carrera (como ejemplo, citamos la sentencia de 5 de mayo de 2022): *“encomendar una Dirección General a persona ajena a la función pública superior no es una opción libre del Gobierno, sino que es una excepción a una regla general establecida por la ley; y, como excepción que es, no debe ser interpretada de manera laxa y extensiva. De aquí que deba acreditarse que hay «especiales características» que permiten identificar una «circunstancia excepcional». Esa excepcionalidad no puede consistir en que el Gobierno considere simplemente conveniente, en un momento dado, que cierta Dirección General sea encomendada a determinada persona ajena al ámbito funcional. Es preciso, antes al contrario, que la excepcionalidad de la Dirección General sea algo intrínseco al cometido asignado a la misma y, por ello mismo, fácilmente comprensible por cualquier observador externo e imparcial.”*

Incluso en estos puestos directivos, por tanto, la norma establece la necesidad de contar con personal técnico funcionario que, si bien no tendrá derecho a la estabilidad en dicho puesto directivo, sí se verá protegido en su actuación por la imposibilidad de ser “despedido”.

La inamovilidad de los funcionarios, por tanto, *“constituye un instrumento útil de imparcialidad, no sólo frente a ataques externos, sino también en el caso de influencias internas que pretendan menoscabar la imparcialidad del funcionario”* (Congreso de los Diputados, 2003)

Agenda 2030

Como se ha indicado, el proceso de selección de los empleados públicos tiene un alto valor estratégico, y el análisis de su posible mejora debe orientarse hacia su contribución a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, adoptados por la Asamblea General de Naciones Unidas en 2015, alineándose, en concreto con los siguientes:

4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
10. Reducción de desigualdades.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.

Como desarrollaremos a lo largo del presente estudio, el impulso del empleo público, la mejora de los procesos de selección y la atracción del talento hacia la Administración contribuyen sustancialmente en la mejora de las instituciones, logrando que las mismas estén servidas por las mejores personas candidatas, asegurando además que representen la diversidad existente en la sociedad. Con ello, se reducen las desigualdades existentes en la sociedad, especialmente la de género, pero también, favoreciendo especialmente la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad.

Además, la selección de los empleados públicos interviene – con la oferta de empleo público en sí misma, pero además sirviendo de alternativa y oportunidad para los trabajadores y de ejemplo para la sociedad – en la creación de trabajo decente y al crecimiento económico.

Finalmente, el fomento del empleo público de calidad atrae la posibilidad de estudios enfocados específicamente en el acceso a la función pública, y los propios procesos selectivos son un instrumento formativo de primer orden para los futuros empleados públicos, no sólo en las materias propias de la oposición en la que participan, sino también en materias de carácter transversal como puedan ser competencias digitales o educación en igualdad.

Estructura del proceso selectivo

El proceso de selección en España en la actualidad es un proceso altamente regulado, en el que el margen de mejora se hace evidente. Y ello no se debe tanto a haber permanecido en lo sustancial invariable durante décadas (no compartimos la reflexión de que todo cuanto sea antiguo deba ser por ello digno de crítica, ni creemos que lo moderno, por el contrario, sea necesariamente mejor, si no hay una reflexión más profunda tras estas ideas), sino a la constatación de que la selección de los empleados públicos debe ser verdaderamente un instrumento capaz de cubrir las necesidades de la Administración pero también las de la sociedad, y del análisis del mismo se han observado disfunciones que no permiten a este proceso de selección alcanzar su máximo potencial regenerador.

El acceso a la condición de funcionario de carrera en España se hace mediante el ingreso en alguno de los Cuerpos o Escalas en que se agrupan los funcionarios. Estos Cuerpos y Escalas se crean en función de las competencias, capacidades y conocimientos comunes a sus integrantes, los cuales han sido acreditados a través de un proceso selectivo. Así, encontramos Cuerpos especiales, como los de Arquitectos del Estado o Inspectores de Hacienda, cuerpos generales, como el Cuerpo General Administrativo del Estado, y Escalas como la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos.

Estos cuerpos y escalas se clasifican a su vez de acuerdo con el nivel de titulación que se exige para ingresar en ellos. Así, por ejemplo, en el Grupo A se encontrarán los Cuerpos y Escalas que exijan una titulación universitaria para el acceso, mientras que, en el Grupo C, subgrupo C2, la titulación exigida será la de Educación Secundaria Obligatoria.

A estos Cuerpos y Escalas podrá accederse bien mediante procesos selectivos de ingreso libre, que no exigen ningún tipo de experiencia previa en la Administración, sino únicamente cumplir con los requisitos generales (de edad, nacionalidad y titulación, fundamentalmente), o bien a través de procesos de promoción interna.

Los procesos de promoción interna consisten en el ascenso desde Cuerpos o Escalas de un Grupo de titulación a otro del inmediato superior (o bien, en determinados casos, del mismo grupo de titulación cuando se trate de promoción interna horizontal). Se trata, por tanto, de un elemento en la carrera profesional de los empleados públicos, que acceden a Cuerpos o Escalas superiores proviniendo ya de la misma Administración.

El proceso de selección se resume en los siguientes hitos:

Comienza con la publicación anual de la Oferta de Empleo Público. Este documento, aprobado por el Gobierno, resume las necesidades de personal detectadas y cubiertas presupuestariamente en la Administración General del Estado. Es decir, de forma anual y mediante Real Decreto, el Gobierno publicará el número de plazas, por cuerpos y formas de acceso a los mismos que obligatoriamente deben ser convocadas en un plazo máximo de tres años.

En segundo lugar, se publica la correspondiente convocatoria, donde se establecen las bases para el acceso a cada uno de los cuerpos de funcionarios: Requisitos, número y tipo de pruebas que deben superarse, criterios de calificación que van a emplearse, Órganos de selección que los llevan a cabo, duración de los procesos, etc.

Se celebrarán los ejercicios correspondientes a la fase de "oposición", es decir, ejercicios en los que los aspirantes competirán entre sí mediante distintas pruebas señaladas en la convocatoria.

En los procesos de promoción interna se pasará a continuación a una fase de concurso, donde se evaluarán los méritos de experiencia previa, trabajo desarrollado, cursos de formación realizados, etc., de cada uno de los candidatos. Tanto si se trata únicamente de oposición como si el sistema es de oposición más concurso, no podrán superar las pruebas un número mayor que las plazas que hayan sido convocadas. Para el acceso a determinados cuerpos de titulación universitaria (grupo A), además, habrá una última fase de periodo de prácticas o curso selectivo.

Los órganos de selección que llevarán a cabo todo este proceso son órganos colegiados, cuyos miembros son elegidos de acuerdo a criterios de imparcialidad profesional, con composición paritaria entre hombres y mujeres y que actúan a título individual, no en representación o por cuenta de nadie. No podrán formar parte de estos órganos ni el personal de elección o de designación política ni eventual (cargos de confianza), ni los funcionarios interinos (temporales).

Establecida así la estructura legal de los procesos selectivos, pasaremos a analizar las diferencias en los procesos de selección con aquellos que se llevan a cabo en el sector privado, haciendo hincapié en el tipo de pruebas y ejercicios.

1. Diferencias entre los procesos de selección en el sector privado y en el sector público en España

El proceso de selección de personal es una etapa fundamental tanto para las organizaciones del sector privado como para las instituciones del sector público en España. Sin embargo, existen diferencias significativas en cuanto a los procedimientos, requisitos y criterios utilizados en ambos sectores. En este análisis, se examinarán detalladamente estas diferencias, destacando los aspectos clave que distinguen los procesos de selección en el sector privado y en el sector público en España.

Características generales de estos procesos en el sector privado: En el sector privado, las empresas tienen mayor autonomía para definir y gestionar sus propios procesos de selección. Algunas de las características más destacadas son las siguientes:

Flexibilidad en los requisitos: Las empresas privadas pueden establecer requisitos específicos según sus necesidades y perfiles de puesto. Pueden priorizar habilidades técnicas, experiencia laboral previa o formación específica. Además, pueden modificar estos requisitos en función de las demandas cambiantes del mercado.

Mayor agilidad: En general, los procesos de selección en el sector privado son más rápidos y ágiles que en el sector público. Las empresas privadas pueden adaptarse rápidamente a las necesidades del negocio y agilizar el proceso de selección para asegurar una contratación oportuna.

Enfoque en competencias específicas: Las empresas privadas tienden a evaluar las competencias técnicas y blandas de los candidatos de manera más detallada y específica. Pueden utilizar pruebas prácticas, dinámicas de grupo y entrevistas especializadas para evaluar las habilidades requeridas para un puesto determinado.

Mayor influencia de la cultura organizativa: Las empresas privadas suelen poner un mayor énfasis en la alineación cultural entre los candidatos y la organización. Buscan candidatos que se ajusten a los valores y objetivos de la empresa, y que puedan integrarse de manera eficiente en el equipo de trabajo existente.

Características generales de estos procesos en el sector público: En el sector público, los procesos de selección están sujetos a una serie de regulaciones y normativas específicas, como hemos indicado. Algunas de las características más destacadas son las siguientes:

Igualdad, transparencia y objetividad: Los procesos de selección en el sector público se basan en principios de igualdad, mérito y capacidad, así como de transparencia y objetividad. Los criterios de selección están claramente definidos y se busca evitar cualquier tipo de favoritismo o discriminación. Se siguen protocolos establecidos y se busca la igualdad de oportunidades para todos los candidatos.

Rigurosidad en las pruebas: En el sector público, los candidatos deben superar diferentes pruebas, como exámenes escritos, entrevistas estructuradas y evaluaciones psicotécnicas. Estas pruebas se diseñan para medir el conocimiento técnico, las habilidades específicas y las competencias requeridas para el puesto, teniendo carácter competitivo.

Estabilidad laboral y garantía de empleo: Una de las principales diferencias entre el sector público y el privado es la estabilidad laboral. En el sector público, una vez que un candidato es seleccionado y contratado, generalmente disfruta de una mayor seguridad en el empleo y mayores garantías de continuidad. Como hemos explicado anteriormente, el funcionario de carrera tiene garantía de inamovilidad (salvo, lógicamente, como consecuencia de expediente disciplinario).

Proceso de publicidad y acceso a la información: En el sector público, los procesos de selección se anuncian de manera abierta y accesible para que cualquier persona interesada pueda participar. Se utilizan los diarios oficiales, pero también medios de comunicación, portales web y otros canales para difundir las convocatorias, asegurando la igualdad de oportunidades y la participación de todos los candidatos potenciales.

En resumen, los procesos de selección en el sector privado y en el sector público en España presentan diferencias significativas en cuanto a requisitos, agilidad, enfoque de evaluación y garantías laborales. Mientras que el sector privado se caracteriza por su flexibilidad, adaptabilidad y enfoque en competencias específicas, el sector público se destaca por su transparencia, rigurosidad y estabilidad laboral. Ambos sectores tienen la responsabilidad de seleccionar a los candidatos más adecuados para cada puesto, pero deben seguir diferentes normativas y considerar distintos aspectos en sus procesos de selección.

Diferencias entre tipologías de pruebas de selección en el sector privado y en el público

Las pruebas de selección de personal en el sector privado las utilizan las organizaciones para evaluar las habilidades, conocimientos, aptitudes y características de los candidatos durante el proceso de contratación. Estas pruebas pueden variar según el tipo de puesto y la industria, y se diseñan para proporcionar información objetiva y precisa sobre los candidatos.

Algunos de los diferentes tipos de pruebas de selección de personal en el sector privado son los siguientes:

Pruebas psicométricas: Estas pruebas evalúan las habilidades cognitivas y los rasgos de personalidad de los candidatos. Las pruebas de habilidades cognitivas incluyen pruebas de razonamiento verbal, razonamiento numérico y habilidades de resolución de problemas. Las pruebas de personalidad evalúan características como la estabilidad emocional, la extroversión, la apertura a la experiencia, entre otros.

Pruebas de aptitud: Estas pruebas miden la capacidad de los candidatos para realizar tareas específicas relacionadas con el puesto. Por ejemplo, una prueba de aptitud matemática puede ser utilizada para evaluar la capacidad de un candidato para realizar cálculos numéricos rápidos y precisos. Las pruebas de aptitud también pueden incluir habilidades técnicas relevantes para el trabajo, como la programación o el diseño gráfico.

Entrevistas conductuales: Estas pruebas se centran en recopilar información sobre el comportamiento pasado de los candidatos en situaciones laborales específicas. Los entrevistadores formulan preguntas que buscan ejemplos concretos de situaciones pasadas, cómo se abordaron y qué resultados se obtuvieron. Esto proporciona una idea de cómo los candidatos pueden comportarse en el futuro y cómo se enfrentan a desafíos y conflictos.

Ejercicios de simulación: Estos ejercicios imitan situaciones de trabajo reales para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos. Por ejemplo, un candidato para un puesto de gerente de proyectos puede ser asignado a un ejercicio de simulación donde se le presenta un escenario complejo y

se le pide que tome decisiones y resuelva problemas en un tiempo determinado. Esto ayuda a evaluar cómo los candidatos aplican sus habilidades en situaciones prácticas.

Evaluaciones de trabajo en equipo: Estas pruebas evalúan la capacidad de los candidatos para trabajar de manera efectiva en equipos. Pueden incluir ejercicios de resolución de problemas en grupo, dinámicas de roles o actividades de colaboración. El objetivo es observar cómo los candidatos se comunican, colaboran, lideran y contribuyen en un entorno de equipo.

Pruebas competenciales: Con dinámicas similares a las anteriores, este tipo de pruebas permiten evidenciar determinadas competencias o habilidades profesionales que se consideran valiosas para el desempeño óptimo del puesto específico. Además de las propias del liderazgo o el trabajo en equipo, valoran también competencias tales como planificación, gestión del tiempo, orientación al cliente/a los resultados, gestión del cambio, creatividad e innovación, capacidad de impacto, negociación, etc.

Pruebas de habilidades específicas: Estas pruebas evalúan las habilidades técnicas y funcionales necesarias para el puesto en cuestión. Por ejemplo, un candidato para un puesto de traductor puede ser sometido a una prueba de traducción escrita o una prueba de comprensión auditiva en el idioma objetivo. Estas pruebas ayudan a determinar si los candidatos tienen las habilidades requeridas para realizar las tareas específicas del trabajo.

Es importante destacar que las pruebas de selección de personal deben diseñarse y administrarse de manera justa y precisa, evitando cualquier tipo de discriminación y asegurando que estén directamente relacionadas con los requisitos del puesto. Además, es común combinar varios tipos de pruebas para obtener una evaluación más completa de los candidatos y tomar decisiones de contratación informadas. Cada tipo de prueba tiene sus propias ventajas y limitaciones, por lo que es importante utilizar una combinación adecuada de pruebas según las necesidades de la organización y el puesto en cuestión.

Merece la pena mencionar que las pruebas de selección de personal no son la única fuente de información en el proceso de contratación. También se deben tener en cuenta otros elementos, como la revisión del currículum vitae, referencias laborales, entrevistas adicionales y evaluación del desempeño en casos prácticos, entre otros.

En general, un proceso completo de selección en el sector privado, especialmente para puestos altos, combina diferentes tipos de pruebas para valorar conocimientos, experiencia, competencias, potencial de crecimiento, adaptación al puesto concreto y aspectos conductuales.

En lo que se refiere a las pruebas tradicionalmente utilizadas en los procesos de selección del sector público, se suelen usar las siguientes:

Ejercicios tipo test: Estas pruebas evalúan fundamentalmente los conocimientos sobre las materias objeto de evaluación. En algunos de ellos, se evalúa igualmente la capacidad cognitiva (razonamiento verbal, numérico, abstracto), o de criterio (test de juicio situacional).

Redacción y lectura de tema general: Estas pruebas evalúan los conocimientos, la capacidad de análisis de la actualidad o la situación de una materia, la claridad y orden de ideas y la calidad de la expresión escrita, así como su forma de presentación y exposición. Cuando revisten la forma de preguntas cortas, pueden evaluar igualmente la capacidad de síntesis del aspirante.

Exámenes orales: Centradas fundamentalmente en competencias memorísticas y de conocimientos, evalúan igualmente la calidad de la expresión oral, el uso del lenguaje técnico, capacidad de comunicación, y la sistemática en la exposición de ideas.

Resolución de casos prácticos: Evalúan el rigor analítico, los conocimientos generales y específicos incorporados, las competencias técnicas y habilidades específicas para desarrollar una función y la claridad expositiva, la capacidad de relación, la responsabilidad y la capacidad de decisión.

Ejercicios de idioma: Estas pruebas evalúan las competencias lingüísticas, en lectura, escritura, comprensión y fluidez oral.

Entrevistas estructuradas: También conocidas como entrevistas estandarizadas, en las que se evalúan además de conocimientos o habilidades específicas para desarrollar una función, otras competencias como las conductuales, orientación al servicio, fiabilidad, etc.

En general, en este tipo de pruebas se suele primar la objetividad de criterios de valoración y el nivel de conocimientos, entrando muy poco en la valoración competencial del candidato/opositor.

Se da la circunstancia además de que los procesos de selección del sector público, para el acceso a los distintos Cuerpos, no están orientados a un puesto concreto que permita definir un perfil competencial específico, sino que suelen cubrir un nivel más general (auxiliar, administrativo, técnico, gestor...) en el que caben muy diferentes tipologías de puesto.

Esto puede provocar desajustes competenciales entre el perfil del opositor y el del puesto, especialmente en puestos de mando, ya que el proceso selectivo no entra a valorar todas las habilidades y aptitudes necesarias para su correcta ejecución.

Por este motivo, entre otros, dentro de las diferentes propuestas para modernizar y mejorar los procesos selectivos y posibilitar la captación y retención de talento, se estudia la viabilidad de adoptar algunas de las pruebas propias de la evaluación competencial del sector privado.

Se presenta a continuación un análisis DAFO sobre la viabilidad de la incorporación de esas pruebas a los procesos selectivos públicos:

Pruebas competenciales, de trabajo en equipo, de simulación, entrevistas conductuales

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de formación sobre valoración competencial y entrevistas conductuales por parte del personal de selección / miembros de tribunales - Necesidad de multiplicar el número de pruebas del proceso selectivo, lo que aumenta costes y plazos de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibles reclamaciones derivadas de una percepción de subjetividad sobre las valoraciones realizadas por los tribunales - Procesos selectivos aún más largos que puedan desmotivar a los candidatos - Se podría tardar más en cubrir puestos necesarios
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de perfiles más ajustados a las necesidades de cada puesto - Valoración de habilidades de liderazgo para puestos de mando - Valoración de la adecuación de las actitudes y aptitudes del candidato con relación al puesto - Procesos de selección con más factores 	<ul style="list-style-type: none"> - Despliegue de perfiles directivos en los puestos relevantes de las administraciones - Gestión por competencias - Generación de planes de carrera y desarrollo profesional - Integración de las entrevistas conductuales en los planes de desarrollo profesional

de decisión/decisiones más informadas	- Desarrollo de perfiles más completos y adecuados en la administración pública
---------------------------------------	---

Resulta evidente que este tipo de pruebas no se pueden implementar en el sector público a corto plazo, ya que sería necesario formar adecuadamente a las personas que fuesen a formar parte de los órganos de selección.

Por otro lado, en la situación actual en la que se precisa de una agilización de los procesos, a fin de cubrir la falta de efectivos que sufre la Administración, no resulta conveniente alargar más la duración de los procesos actuales.

Algunas de las ventajas de estas pruebas, sin embargo, podrían incorporarse con una formación previa de los órganos de selección, o bien, en la fase de prácticas o curso selectivo.

2. Razones para el cambio en materia de selección:

Como punto de partida, debemos aplaudir el objetivo declarado por el documento de Orientaciones para el cambio en materia de selección en la Administración General del Estado presentado en el mes de mayo de 2021 por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública:

“El objetivo es contar con un modelo de selección al empleo público garantista, fundamentado en los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad; flexible y adaptable a la diversidad de funciones desarrolladas; mixto, basado más en los conocimientos y en la evaluación de competencias y menos en conceptos memorísticos; y social, que garantice la diversidad social y territorial en el acceso a la función pública” (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2021).

Como antecedente de este documento cabe citar el desarrollo de un *Programa para repensar la selección*, en el que se buscó abrir un debate sobre este particular, durante los meses desde noviembre de 2020 a mayo de 2021. El documento fruto de dicho periodo de selección, “Orientaciones para el cambio en materia de selección en la Administración General del Estado”, fue objeto asimismo de estudio en la Mesa de Negociación de la Administración General del Estado con los representantes sindicales. (Mesa de Negociación AGE, 2022)

Algunas de las previsiones contenidas en estos documentos y procedentes del diálogo social han sido ya objeto de regulación e implementación, tanto en el real Decreto de Oferta de Empleo Público correspondiente al año 2022 (Real Decreto 407/2022, de 24 de mayo), documento mediante el cual se establecen las necesidades de recursos humanos de la Administración General del Estado, como en las convocatorias que ejecutan dicha oferta, así como las anteriores que aún no se hubieran ejecutado. Haremos referencia a este desarrollo más adelante.

Igualmente, se hará referencia al informe titulado “13 propuestas para reformar la administración del estado”, publicado en 2021 por el Instituto Nacional de Administración Pública, en el que se contienen distintas iniciativas para la reforma de los procesos de selección, con el objetivo de *“transformar los procesos selectivos para construir una Administración más competente, más orientada al servicio público y más representativa de la diversidad territorial, social y personal.”* (INAP, 2021)

Análisis de situación

Comenzando por la situación que encontramos en la actualidad, según los datos del último Boletín Estadístico del Personal al servicio de las Administraciones Públicas editado por el Ministerio de Hacienda y Función Pública, existen en total en España 2.731.117 empleados públicos, de los cuales algo más de la mitad – el 53% - son funcionarios de carrera. A estos funcionarios de carrera les corresponde en exclusiva el ejercicio de las funciones que impliquen la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales, debiendo, por el contrario, establecerse criterios específicos para determinar los puestos de trabajo que pueden ser desempeñados por personal laboral. (Boletín Estadístico del Registro Central de Personal, 2022)

El sector público del estado, por otra parte, ocupa únicamente el 18,87% de los efectivos, correspondiendo los demás a la Administración de las Comunidades Autónomas (59,21%) y a la Administración Local: Ayuntamientos, Diputaciones provinciales, etc. (21,92%).

Conviene aquí tal vez hacer un inciso, tal como el sociólogo y funcionario Juan Carlos Barajas Martínez indica para sus lectores iberoamericanos – y los nuestros – por cuanto compartimos su reflexión respecto a que *“la distribución territorial española es muy difícil de entender para los extranjeros, si hemos de ser sinceros, tampoco los españoles la comprendemos muy bien.”*

Resume Barajas Martínez para mejor comprensión de esta realidad territorial, que España se divide en diecisiete comunidades autónomas y dos ciudades autónomas, con competencias políticas diferentes, dependiendo de su estatuto de autonomía y sus acuerdos con el Gobierno de la Nación, de forma que al tener competencias políticas deben igualmente tener su propia organización administrativa:

“Por lo tanto, en España, las administraciones públicas tienen tres niveles de administración. La Administración Pública Estatal da servicio a la sociedad española en su conjunto, es la que depende del Gobierno de la nación. Las administraciones autonómicas dan servicio a las sociedades regionales y dependen de los consejos de gobierno de cada autonomía como la Generalitat de Cataluña, el Gobierno vasco o la Xunta de Galicia. Por último, están las administraciones municipales – ayuntamientos, cabildos o concejos – que dan soporte a los ciudadanos en sus municipios.” (Barajas Martínez, 2020)

Contrariamente a lo que determinados sectores pretenden sugerir, el porcentaje de empleados públicos en España sobre el total de ocupados no es ni mucho menos de los más amplios. En 2022, el porcentaje alcanzó el 17% de los mismos, porcentaje inferior a la media tanto de la Unión Europea (18%) como de los países de la OCDE (17,9%). (INE, 2022).

Del total de empleados públicos en España, 1.152.290 son hombres y 1.578.827 mujeres, es decir, respectivamente un 42,2% y un 57,8%. Puede decirse por tanto que la composición del personal al servicio de las administraciones públicas por géneros es bastante equilibrada. Ciertamente hay sectores – como las Fuerzas Armadas o la Administración de Justicia donde esta balanza se decanta claramente en favor de los hombres, en el primer caso, y las mujeres, en el segundo, pero el conjunto, como decimos, arroja una imagen de paridad.

En cuanto a la edad de los efectivos, a enero de 2021 la edad media de los empleados públicos en la Administración General del Estado era de 51,53 años y en 2022, dos tercios de los efectivos de Ministerios y Organismos Autónomos superan los 50 años. Debe indicarse como dato relevante en este aspecto que si bien la edad de jubilación en España está situada, de forma general, en los 65-67 años,

en la Administración General del Estado esta edad de jubilación puede anticiparse a los 60 en determinados casos, pero también retrasarse hasta los 70 años, de forma voluntaria, en otros.

Finalmente, en cuanto a la distribución territorial de los efectivos, en el sector público del Estado la Comunidad de Madrid – donde se encuentra la capital del país, así como las sedes de los distintos ministerios – concentra un mayor número de efectivos. Por el contrario, en otras áreas territoriales son los empleados públicos al servicio de las Comunidades Autónomas los predominantes.

Retos del proceso de selección

Ahora bien, para comprender las razones del por qué se ha hecho necesaria una reflexión sobre el proceso de selección de los funcionarios en España, necesidad de reflexión que entendemos no se agota en el tiempo, sino debe mantenerse operativa y ser evaluada periódicamente, no podemos contemplar tan solo la foto fija de la actualidad. La visión debe ser dinámica, analizando la evolución en el tiempo tanto de los retos detectados por los distintos análisis realizados como de las posibles soluciones que se han ido implementando.

En el interesante estudio realizado en el año 2014 por Jose M. Ruano de la Fuente, Jorge Crespo González y César Polo Villar titulado “Los funcionarios ante el espejo. Análisis del ciclo de la selección de personal en la Administración General del Estado” y editado por el Instituto Nacional de la Administración Pública, se analiza *“el proceso de selección del personal funcionario poniendo en primer plano la importancia de las necesidades sentidas por los actores principales del proceso, especialmente los candidatos atraídos y finalmente seleccionados, los actores responsables de la oferta de empleo público y de la asignación final de funcionarios a puestos de trabajo, y los resultados finales de la selección”* (Ruano de la Fuente, 2014)

Entre las conclusiones de dicho estudio de 2014 que nos parecen más relevantes, se observa una sobrerrepresentación geográfica de la Comunidad de Madrid y en general una falta de correlación entre el peso poblacional de las distintas zonas geográficas respecto de los resultados de los procesos selectivos, relativo en todos los cuerpos analizados, la existencia de sobretitulación como nota común de los aspirantes, así como una clara correlación entre el sexo de los candidatos y aprobados y el carácter general o especializado de los cuerpos, de forma que hay mayoría de hombres en los cuerpos de informática, frente a mayoría de mujeres en los cuerpos generales. Además, se hace notar una brusca caída del porcentaje de plazas para personas con discapacidad como consecuencia de la reducción de la oferta de empleo público.

El perfil del candidato que aprueba la oposición, de acuerdo con este estudio, es una persona en torno a los 35-36 años, con experiencia previa en procesos selectivos del sector público y con experiencia laboral anterior, que invierte entre 12 y 36 meses en preparar las oposiciones, que no manifiesta preferencia por ingresar en un cuerpo determinado, y, como notas especialmente interesantes:

- *que tiene como motivaciones fundamentales la búsqueda de la “estabilidad y la seguridad en el empleo” y la “posibilidad de conciliar la vida familiar y personal”, salvo en el caso de los cuerpos superiores, y muy especialmente en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, en el que, junto a las motivaciones ya descritas se señalan “las posibilidades de carrera”, la “vocación de servicio público”;*

- y que tiene la percepción de que el proceso selectivo se orienta fehacientemente, y en mayor medida que en otras Administraciones Públicas, por los “principios de igualdad, mérito y capacidad”. (Ruano de la Fuente, 2014)

Tal como comenta, a la luz de este estudio, Juan Carlos Barajas Martínez: *Así que sí parece que las oposiciones actúan como un filtro que de alguna manera – está por ver si el filtrado es por el propio proceso selectivo o por condicionantes sociales previos – produce un sesgo en el origen de los nuevos funcionarios de la Administración General del Estado.*

Cualquier reforma del sistema de selección de personal de la Administración General del Estado, que ya va haciendo falta, debería incidir en suavizar estas diferencias.”

Por su parte, en el informe “13 propuestas para reformar la administración del estado”, se señalan estas desigualdades en los siguientes términos:

“En diversos estudios se señala que las inequidades del sistema educativo, en especial las derivadas del acceso y superación de los estudios universitarios, se trasladan a la Administración pública y se añaden a las propias de los sistemas de selección establecidos. El resultado es la existencia de sesgos crónicos sociales, económicos, territoriales o de especialización educativa. El sistema de selección habitual en la AGE, el de oposición, traslada el coste principal de la selección a la persona candidata-opositora y a su familia tanto en términos económicos, como de tiempo y de oportunidad. Rara vez la Administración establece medidas de fomento para acceder a ella, salvo en la promoción interna.

El reclutamiento dominante en la AGE establece un filtro de densidad variable atendiendo a las condiciones económicas del candidato y de su familia, a su lugar de residencia, a sus cargas familiares, etc. Estas limitaciones arrojan un perfil de la persona seleccionada que podría presumirse distinto si se incidiese en ellas para, al menos, atenuarlas. Esto es más evidente en la medida en que la titulación exigida para acceder a un cuerpo o escala es superior, por lo que la conformación de la alta función pública española queda condicionada, cuando no determinada, por el sistema de acceso, además de por el sistema educativo.” (INAP, 2021)

En este mismo año 2021 ve la luz el documento de Orientaciones para el cambio en materia de selección en la Administración General del Estado, en el que se señalan como principales retos los siguientes:

- Envejecimiento de las plantillas
- Falta de efectivos
- Desconocimiento del papel de la Administración como empleadora.
- Desajuste entre el sistema educativo y los sistemas de acceso a la Administración Pública
- La transformación digital (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2021)

Además de los anteriores, resulta relevante considerar conjuntamente con ellos la evolución de la confianza social en los sistemas selectivos, que como indicamos, se hacía patente en el estudio de 2014 de “Los Funcionarios ante el Espejo”, e igualmente se reconoce en el resumen ejecutivo de las “Orientaciones para el cambio”. La percepción social de la labor de los funcionarios en todos los niveles, incluyendo los altos cargos de la Administración, influye en la reflexión acerca de la selección de los empleados públicos, y por último, también la evolución económica tiene impacto transversal en estos procesos.

Envejecimiento de las plantillas: En lo que se refiere al envejecimiento de las plantillas, como ya habíamos indicado previamente, la edad media de los efectivos en la Administración general del Estado a 2021 es de 51,53 años, frente a los 42 años de promedio de la población activa en general.

Un dato que resulta, en este sentido, igualmente preocupante es que la evolución desde el informe de "Los funcionarios ante el Espejo" de 2014, en que se señalaba precisamente para cuerpos generales gestionados por el Instituto Nacional de Administración Pública que el perfil del candidato tenía una edad en torno a los 36 años, en las ofertas cuya ejecución ha finalizado en los años 2020-2022 la edad media del aspirante en esos mismos cuerpos ha ascendido a cerca de los 43 años. La influencia de las distintas crisis económicas que han hecho valorar de forma enormemente positiva la seguridad en el trabajo sin duda han influido en este dato, pero el mismo resulta relevante y no muy esperanzador en cuanto a las perspectivas inmediatas de rejuvenecimiento de la plantilla. (Fuente: elaboración propia sobre datos de la Subdirección de Selección, INAP)

Una de las razones clave para el envejecimiento de la plantilla debe señalarse en las restricciones adoptadas con motivo de la crisis financiera a partir del año 2009 en la tasa de reposición de los efectivos.

Por tasa de reposición se entiende la ratio que determina el número de funcionarios de nuevo ingreso que se pueden incorporar en una administración pública en función de las bajas que se hayan producido en el año anterior. Cuando la tasa de reposición desciende por debajo del 100%, ello implica que los funcionarios van cumpliendo años y jubilándose, sin que puedan acceder al empleo público personas más jóvenes para sustituirlos.

En el interesante informe elaborado por el Área de Empleo Público de ADAMS Formación (Adams, 2016) sobre la evolución de los empleados públicos en España de enero de 2010 a julio de 2016, se hace un seguimiento de la evolución de esta tasa de reposición, considerándola como causa directa del descenso de 227.685 efectivos en la Administración del Estado en los años estudiados.

La tasa de reposición se cifró en un 30% en el año 2009 – manteniendo como excepción determinados sectores prioritarios – y de ahí continuó el descenso hasta que en el año 2012 se elimina por completo la tasa de reposición, exceptuando dichos sectores prioritarios en que se fija en un 10%. Esta tendencia se revirtió a partir del año 2016, estando fijada en la actual ley de presupuestos generales del estado en un 120% en sectores prioritarios y del 110% en el resto, precisamente para paliar las consecuencias de la congelación previa, que además ocasionó, especialmente en las Administraciones territoriales, un incremento de personal temporal - laborales e interinos - cuyas consecuencias aún hoy se traducen en conflictividad judicial y social.

Falta de efectivos: El descenso en la tasa de reposición ocasiona igualmente una marcada falta de efectivos. La evolución de efectivos de enero 2010 a enero 2020 refleja una pérdida neta de efectivos para la Administración del Estado de un 22% a lo largo de ese periodo. Además del descenso en la oferta de plazas (véase cuadro en el anexo), en determinadas ocasiones y cuerpos estas plazas no se cubren en su totalidad.

Las consecuencias de esta carencia de capital humano en la Administración son evidentes: se pone en peligro la garantía del funcionamiento de los servicios públicos en condiciones de calidad. Además, las propias condiciones de trabajo de los empleados públicos empeoran, teniendo que sacar adelante el

trabajo con menos personal, y reduciéndose asimismo las posibilidades de movilidad de los funcionarios; para las unidades resulta difícil resignarse a la pérdida de ninguna persona cuando no resulta sencillo cubrir las bajas que se produzcan.

Desconocimiento del papel de la Administración como empleadora: El documento de "Orientaciones para el cambio" refleja que la Administración no se percibe como buena empleadora y se desconocen las posibilidades de desarrollo profesional y de fomento de la carrera que ofrece.

Más allá de sectores concretos comúnmente identificables con el servicio público (educación, salud o seguridad), una gran parte de la ciudadanía desconoce la diversidad de funciones desempeñadas desde la AGE en ámbitos tan diversos como consumo, sanidad animal, calidad agroalimentaria, infraestructuras, igualdad, comercio, desarrollo rural, derechos sociales, artes escénicas y musicales, museos, relaciones internacionales o investigación, entre otros muchos. (...)

A esta circunstancia se suma la falta de puesta en valor del trabajo de los empleados y empleadas públicas. En la Encuesta de Percepción de la Administración elaborada por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) en 2016, se señaló que en España coexiste una buena valoración de los servicios públicos y de sus empleadas y empleados con los que una persona ha tenido contacto directo, pero a la vez persiste una negativa valoración de la administración en su conjunto. (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2021)

La crisis financiera de carácter mundial permitió a determinadas voces poner el acento en los trabajadores del sector público como una opción para la austeridad y la reducción del gasto público. Estas ideas tuvieron su reflejo en las políticas de distintos gobiernos que incluían la congelación o incluso el recorte de los salarios de los funcionarios públicos, así como la prohibición de contratación de nuevos efectivos por parte de las administraciones, con la reducción de la tasa de reposición que hemos estudiado.

Pero también se sostuvo en distintos sectores la teoría de que sobaban servidores públicos o de que los mismos resultaban, desde un punto de vista económico, deficitarios para el Estado. En redes sociales y por parte de determinados representantes ideológicos se ha llegado a considerar a los funcionarios como "no productivos", como no creadores de riqueza.

A medida que las consecuencias de la crisis económica fueron haciéndose menos agudas, estas voces se vieron reducidas o al menos fueron menos evidentes. Con la llegada de la pandemia de la COVID19 la consideración social de los funcionarios y los servicios públicos dio, en algunos aspectos, un vuelco significativo. En momentos de crisis y desorientación tan grandes como los que se vivieron en todo el mundo, especialmente en los primeros meses de pandemia, el servidor público que, independientemente de toda otra consideración, seguía realizando su trabajo en condiciones devastadoras e incluso con riesgo de su vida ganó una relevancia social y un aprecio que previamente no se manifestaba.

Esto es especialmente cierto, como es lógico, respecto de los empleados públicos del sector sanitario, a los que se trataba de homenajear aplaudiendo desde los hogares en que la población estaba confinada. Pero también puede extraerse de la encuesta "Opinión Pública y Política Fiscal" realizada anualmente por el Centro de Estudios Sociológicos, que los ciudadanos habían experimentado la necesidad de servidores públicos que contribuyeran a un cierto orden en medio del caos, que mantuvieran los servicios funcionando, que les hicieran llegar puntualmente el pago de sus pensiones y de sus

prestaciones por desempleo o por cese de actividad... Y así, el porcentaje conjunto de personas que consideró que los servicios públicos funcionan de forma “bastante satisfactoria” o “muy satisfactoria”, aumentó significativamente entre 2018 y 2020: en asistencia sanitaria de un 53,4% a un 67%, en servicios sociales de un 37,2% a un 49%, y en gestión de las pensiones, de un 18,3% a un 37,4%. (CIS, 2018, 2020)

Es importante contribuir a potenciar esta visión del funcionario público como la garantía de que, independientemente de lo terribles que sean las condiciones, hay un personal de guardia permanente que hace funcionar el Estado, especialmente para aquellos que más lo necesitan:

“Es necesario ofrecer mayor transparencia sobre el contenido real del trabajo de las empleadas y empleados públicos a través de las nuevas tecnologías y de las redes sociales, con el fin de que la ciudadanía conozca el trabajo en la administración pública y tenga en consideración que, frente a viejos estereotipos, existe una función pública innovadora, con una visión global, creativa y proactiva, conformada por equipos cada vez más pluridisciplinarios, capaz de ofrecer respuestas a los grandes retos del futuro, transformándolos en oportunidades.

Una sociedad que se siente orgullosa de sus empleadas y empleados públicos es una sociedad más cohesionada y su juventud se planteará, como opción profesional, formar parte de ese colectivo” (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2021)

Desajuste entre el sistema educativo y los sistemas de acceso a la Administración Pública: En lo relativo a los estudios universitarios, la Declaración de Bolonia de 1999, que tenía como objetivo iniciar un proceso de convergencia entre los estudios universitarios europeos, para facilitar el intercambio de titulados y adaptar el contenido de los estudios universitarios a las demandas del mercado, supuso un giro radical en los distintos planes de estudio de las Universidades españolas, operado fundamentalmente a partir del año 2007 (Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre):

La introducción de planes de estudio por competencias supone integrar y movilizar distintos tipos de aprendizajes (conocimientos, habilidades y actitudes), con lo que se evita la superespecialización y se dota de más protagonismo a otras capacidades como la crítica y el análisis, la capacidad de dar respuestas creativas ante situaciones cambiantes, una adecuada comunicación oral y escrita, la capacidad de trabajo en equipo o la integración en equipos de trabajo multiculturales y multidisciplinarios. (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2021)

Posteriormente, y de forma señalada a partir de la modificación operada por la LOMLOE (Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación) se propone educar por competencias en todos los niveles educativos, desde la educación infantil hasta el acceso a la universidad. Así se expresa la exposición de motivos de dicha ley:

“Garantizar una formación adecuada pasa necesariamente por proporcionar una formación integral, que se centre en el desarrollo de las competencias, y que sea por una parte equilibrada, porque incorpora en su justa medida componentes formativos asociados a la comunicación, a la formación artística, a las humanidades, a las ciencias y la tecnología y a la actividad física y, por otra, en la medida en que avanza la escolaridad pueda ir proporcionando la formación básica imprescindible para seguir formándose.”

Esta nueva educación por competencias ha conllevado una nueva forma de evaluar en todo el sistema educativo, sin que por el contrario esta reforma se encuentre implantada, hoy en día, en los sistemas selectivos del sector público.

Transformación digital: En los últimos años, el proceso de transformación digital de la Administración Pública española se ha convertido en una auténtica realidad. El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia aprobado por el Gobierno de España en 2021 establece como segundo eje del mismo la Transformación Digital, en línea con la estrategia digital europea y la Agenda España Digital 2025, fijando la hoja de ruta para acelerar una transición digital humanista e inclusiva en España, a través de inversiones y reformas que potencien las infraestructuras, competencias y tecnologías necesarias para una economía y una sociedad digital.

Como antecedentes en esta transformación digital de la Administración, cabe citar que ya en el año 2007 la Ley 11/2007, de 22 de junio, regulaba el acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos. Por su parte, la Ley de Procedimiento Administrativo Común estableció, con efectos previstos para el año 2018 la entrada en vigor de una auténtica Administración Digital, estableciendo previsiones respecto a los registros electrónicos, expediente electrónico, punto de acceso general de los ciudadanos a la administración electrónica, etc. Sin embargo, la entrada en vigor de esta transformación y digitalización fue posponiéndose de año en año, de forma que este importante camino parecía alargarse hacia un horizonte cada vez más lejano.

Sin embargo, la entrada en vigor del estado de alarma en marzo de 2020 ocasionado por la crisis de la pandemia de la COVID19 obligó a la Administración en su conjunto, y a todos los empleados públicos en particular, a realizar un esfuerzo ímprobo y urgente por implantar estas previsiones. En cierto modo, y a pesar de las previsiones legales, esta necesidad sobrevino sin que la preparación necesaria se hubiera completado... y sin embargo, la Administración General del Estado estuvo a la altura de las circunstancias. En escasos días se implantó el trabajo a distancia, se crearon nuevos canales de comunicación entre las distintas unidades y con la ciudadanía, y se sacó adelante el trabajo, manteniéndose operativa la actuación de las instituciones, con la colaboración de cada empleado público prestando servicio desde el confinamiento.

Y esta experiencia permitió que finalmente viera la luz en abril de 2021 la definitiva implantación del procedimiento administrativo electrónico, y el reglamento del funcionamiento electrónico del sector público.

Sin embargo, y es importante remarcarlo, la transformación digital debe realizarse de forma inclusiva, cosa que no siempre sucede. Hay que reconocer la existencia de la brecha digital. Se entiende por brecha digital la desigualdad en el acceso, uso o impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) entre grupos sociales. Su existencia puede deberse a razones económicas, geográficas, de género, de edad o culturales.

En lo que se refiere a la brecha de género en cuanto a los empleados públicos especializados en tecnologías de información y comunicaciones, ya en el estudio de 2014 “Los funcionarios ante el espejo”, citado anteriormente, se dejaba entrever la sobrerrepresentación de los hombres en los procesos selectivos de acceso a Cuerpos especializados en el campo de las TIC.

Y desgraciadamente, en este aspecto la realidad continúa siendo la misma. En el último proceso selectivo finalizado de acceso al Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado, y de acuerdo con los datos extraídos de la memoria final del Tribunal Calificador presentada en marzo de 2023, de las personas aspirantes admitidas a dicho proceso el 70,5% eran hombres y únicamente el 29,5% mujeres, porcentajes que apenas se suavizan entre los

aprobados (67,7% frente a 32,3%. De forma casi idéntica, de acuerdo con la Memoria de la Comisión Permanente de Selección correspondiente al último proceso selectivo finalizado para el ingreso en el Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado, del número de admitidos un porcentaje de 69,82% eran hombres, frente a un 30,18% de mujeres, y en los aprobados, respectivamente, la ratio es de 62,24% frente a 37,76%.

En este aspecto, sin embargo, los procesos selectivos son un reflejo de la realidad social, e incluso puede considerarse que los porcentajes mejoran los que se observan en el ámbito privado y educativo. De acuerdo con las investigadoras Mireia Usart, Sònia Sánchez-Canut y Beatriz Lores, de la Universitat Rovira i Virgili, en España, solo el 16% de los profesionales del área de las STEM son mujeres, y muy pocas adolescentes, el 0,7%, están interesadas en estudiar un grado relacionado con las tecnologías digitales, frente al 7% de los hombres. (Usart, Sánchez-Canut, & Lores, 2022) Existe por tanto una brecha digital de género en cuanto a los estudios relativos a estas tecnologías que pervive después en los empleados públicos.

Existe también una brecha digital por razones de edad de los ciudadanos destinatarios de los servicios, sean éstos públicos o privados. Pongamos por caso la campaña “Soy mayor, no idiota”, que recogió más de 600.000 firmas en Change.org, comenzada por Carlos San Juan en protesta por la exclusión de las personas mayores por la digitalización de servicios, entre otros, bancarios. El valenciano trasladó a los responsables de Economía *“el desespero de mucha gente que se siente excluida porque ha habido demasiada transición digital”* (La Vanguardia, 2022).

Por su parte, de acuerdo con el estudio “Brecha digital, rural y de género”, editado por la European Anti-Poverty Network – España y realizado por las autoras Graciela Malgesini, Natalia Jiménez, Siara Sánchez y Clara Urbano:

El uso de las TIC en el hogar por parte de la población en general ha aumentado de forma constante. Sin embargo, sigue habiendo importantes carencias en el caso de las mujeres. La brecha digital de género es la diferencia entre los conocimientos y el acceso a las TIC de hombres y mujeres.

Además, la brecha digital afecta más a la población de las zonas rurales que a la de núcleos urbanos. La brecha entre los conocimientos de las TIC de hombres y mujeres es mayor en las zonas rurales debido a la falta de infraestructuras de calidad y de acceso, especialmente entre las mujeres de más edad que tienen menos oportunidades de formarse y aprender nuevas habilidades y competencias. Como resultado, las mujeres se ven empujadas aún más a la pobreza y tienen menos voz, o están infrarrepresentadas en nuestras sociedades.” (Malgesini, Jiménez, Sánchez, & Urbano, 2022)

Todos estos retos deben evidentemente ser tenidos en cuenta en el diseño de políticas públicas, en la prestación de los servicios a la ciudadanía, e igualmente en los procesos de selección de funcionarios públicos, los cuales, sea cual sea el cuerpo al que aspiren a acceder, deben tener una serie de competencias digitales que les permitan cumplir con las exigencias legales que hemos indicado, pero también que les permitan ayudar a la ciudadanía en el proceso de transformación digital.

3. Propuestas de mejora

El documento de orientaciones para el cambio establece propuestas de mejora desde el momento anterior al propio proceso selectivo, estableciendo que debe existir una planificación plurianual y una visión estratégica y que ésta no solo debe cubrir el punto de vista cuantitativo – esto es, respecto al número de plazas que se incluyan en las ofertas de empleo público - sino también desde un punto de

vista cualitativo, planificando los perfiles profesionales que se precisarán para cubrir las necesidades de personal de la Administración. Además, dentro de estas opciones de mejora en lo que se refiere a la planificación, se establece como proyecto la publicación anual de un calendario de provisiones de procesos selectivos, incluyendo el número de plazas, inicio de las pruebas y duración.

Centrándonos en el propio proceso selectivo, el documento propone:

- La reducción del número de ejercicios, unificando pruebas que sean compatibles o acumulando la realización de más de un ejercicio en un mismo día.
- Establecer en todo proceso selectivo al menos una prueba que permita valorar las competencias de las personas aspirantes.
- Fijación como primer ejercicio en toda oposición de un examen de corrección automatizada para reducir la duración y coste del proceso.
- Supresión de pruebas orales exclusivamente memorísticas.
- Tendencia progresiva hacia pruebas basadas en cuestionarios de respuestas alternativas, y resolución de casos prácticos y de análisis en los que el tribunal y la persona opositora puedan establecer un diálogo.
- Refuerzo de las pruebas de carácter práctico, y ejercicios de simulación
- Sustitución de ejercicios de idiomas por acreditación mediante certificación
- Elaboración de una propuesta para el cambio en los procesos de promoción interna sustituyendo la fase de oposición por la realización de pruebas en el marco de un curso selectivo.
- Revisión permanente de los programas y temarios de las pruebas

En cuanto al curso selectivo, se propone fundamentalmente potenciar su carácter práctico y de formación en competencias y en valores públicos, así como la puesta en marcha de una experiencia piloto en la que se refuerce la naturaleza selectiva del curso en los procesos de promoción interna.

Y en cuanto a las propuestas para lograr la igualdad real y efectiva en el acceso al empleo público, se concretan en las siguientes:

- Ayudas económicas para la preparación de oposiciones.
- Diseño de portales accesibles para las personas con discapacidad con contenidos y conocimientos relacionados con las pruebas selectivas, así como la puesta a disposición de las personas aspirantes de materiales y herramientas de ayuda al aprendizaje
- Establecimiento de un servicio de atención al candidato o al opositor
- Impulso de la descentralización de las pruebas selectivas en todo el territorio.
- Puesta en marcha de una campaña específica de captación del talento femenino en disciplinas ligadas a las áreas STEM.
- Elaboración de unas guías prácticas y orientaciones en relación con las adaptaciones para personas con discapacidad
- Elaboración de estadísticas útiles para la implementación de políticas de igualdad.

Finalmente, se propone la creación de un organismo permanente y especializado en materia de selección. Se propone incidir en la formación específica de sus miembros tanto en habilidades de evaluación, como en materia de igualdad de oportunidades y atención a personas con discapacidad, incluyendo medidas preventivas para evitar sesgos indebidos.

Además, se hace referencia a otras actuaciones concretas como la creación de una Bolsa de personas interesadas en formar parte de los órganos de selección, la publicación de un breve currículo profesional de las personas que formen parte de éstos, y la incorporación de personal experto en técnicas de selección y apoyos para personas con discapacidad.

En este sentido, el documento "13 propuestas para reformar la administración del estado", respecto a la Comisión Permanente de Selección, propone reforzar la profesionalidad e imparcialidad de la misma e incorporar, a partir de un núcleo permanente dedicado a tareas de selección en el INAP, personas especialistas relacionadas con los cuerpos o escalas que se van a seleccionar y con las nuevas pruebas de selección que, en su caso, se introduzcan, así como ampliar los cuerpos y escalas de cuya selección se encargaría dicha Comisión.

4. Actuaciones en marcha

Procede analizar algunas de las iniciativas que se han llevado a cabo ya en la actualidad, apenas dos años después de que el documento de orientaciones para el cambio en materia de selección viera la luz y en algunos casos, incluso de forma previa al mismo, de forma que estas reflexiones previas están dando paso ya a modificaciones actuales en los procesos de selección.

La Dirección General de la Función Pública está desarrollando, desde el año 2019, unas jornadas de captación de talento en la Administración General del Estado, que garanticen la incorporación de suficientes personas en el sector público para desarrollar con éxito los mejores servicios públicos. Estas jornadas buscan mejorar la imagen de la Administración General del Estado como empleadora, así como la de sus empleados y empleadas, poniendo de relieve su importante aportación a la sociedad, explicando su trabajo y creando conciencia del valor de los servicios públicos prestados. Una de las estrategias para la "captación de talento" es acercar y dar a conocer las oportunidades de trabajo que ofrece la Función Pública. En el marco de este plan se organizan jornadas en diferentes ámbitos como universidades, colegios profesionales y centros de educación, donde los ponentes explican el empleo público como salida profesional.

En lo referente a medidas que comporten una mayor agilidad y reducción de la duración de los procesos, en los de ingreso en los Cuerpos Auxiliar y Administrativo de la Administración del Estado, el ejercicio de carácter práctico de ofimática ha sido sustituido por una prueba tipo test sobre las mismas materias cuyo conocimiento se pretende evaluar: véase a este respecto la Resolución de 26 de mayo de 2021, de la Secretaría de Estado de Política Territorial y Función Pública, por la que se convocan procesos selectivos para ingreso, acceso y estabilización de empleo temporal en Cuerpos y Escalas de la Administración General del Estado, y se encarga su realización a la Comisión Permanente de Selección.

Ciertamente esta modificación afecta a la duración de estos procesos selectivos incrementando sustancialmente su agilidad, puesto que la prueba además se realiza simultáneamente al ejercicio relativo a los conocimientos generales para el acceso a ambos cuerpos. Además, debe reconocerse que un ejercicio con estas características suponía un reto en su organización, especialmente en los procesos de carácter masivo y descentralizado, por cuanto es preciso garantizar igualdad de medios a todos los opositores, lo que no siempre resulta sencillo cuando se ven implicadas múltiples sedes en la geografía nacional. Esta modificación, sin embargo, puede ser controvertida por cuanto uno de los objetivos declarados del documento de orientaciones para el cambio apuesta por ejercicios relativos a la

adquisición de competencias más que a aquellos que impliquen la adquisición memorística de los mismos, y por el refuerzo de las pruebas de carácter práctico, y ejercicios de simulación.

El ejercicio de carácter práctico, realizado con ordenador y empleando procesador de textos y hojas de cálculo tiene una correlación directa con el trabajo que posteriormente los nuevos empleados públicos van a realizar. En cualquier caso, la coyuntura en que esta modificación se plantea, de procesos masivos dirigidos a paliar la insuficiencia de efectivos de la Administración del Estado, e inicialmente en un contexto de pandemia que limita las opciones para realizar ejercicios de carácter presencial, hace que ganar en agilidad, al menos en el presente momento, implique un claro beneficio.

Además, en la convocatoria actualmente en proceso de ejecución, se ha acumulado la realización de los dos ejercicios que componen la fase de oposición para el ingreso en los Cuerpos de Gestores, de forma que, aun siendo el primer ejercicio de carácter eliminatorio, se realizará éste por la mañana del día señalado, y el segundo ejercicio en la tarde del mismo día.

Esta medida ha sido implementada mediante la Resolución de 20 de enero de 2023, de la Secretaría de Estado de Función Pública, por la que se convocan procesos selectivos para el ingreso, el acceso y para la estabilización de empleo temporal en Cuerpos y Escalas de la Administración General del Estado, y se encarga su realización a la Comisión Permanente de Selección. Como decimos, los resultados de esta medida tendrán que ser evaluados de forma posterior a que se hayan ejecutado, si bien resulta evidente que con ella se cumplen dos de los principios que presiden toda actuación administrativa: los de racionalización y agilidad y de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos. Además, incluso tras el esfuerzo descentralizador que se ha realizado por parte de la Administración General del Estado en la organización de las pruebas selectivas, lo cierto es que el acercamiento de las pruebas a la residencia de los opositores no puede en ningún caso ser completa, por lo que ocasionar únicamente un desplazamiento para realizar todos los ejercicios de la fase de oposición en las personas aspirantes redundaría en abaratar dichos costes e igualmente en una mejora de la huella ambiental que estos desplazamientos ocasionen.

En la actualidad, asimismo, en la mayor parte de los procesos selectivos gestionados por el INAP está implantado como primer ejercicio un examen de corrección automatizada que reduce la duración y coste del proceso.

Otra de las actuaciones que se está llevando a cabo es la posibilidad de acreditar determinados conocimientos no a través de ejercicios realizados ad hoc en el seno de un proceso selectivo, sino mediante certificaciones obtenidas de instituciones de enseñanza con competencias para acreditar dichos conocimientos. Así, en las convocatorias para el ingreso en los Cuerpos Superior de Administradores Civiles del Estado y Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado aprobadas por la reciente resolución de la Secretaría de Estado de Función Pública de 6 de junio de 2023 se ofrece la alternativa a realizar el ejercicio de idiomas mediante la acreditación de dichos conocimientos con títulos conforme al Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas.

En cuanto a la reforma específica de los procesos de promoción interna, se han llevado a cabo distintas actuaciones. Como se ha indicado previamente, en este tipo de procesos selectivos participan exclusivamente aquellos funcionarios o personal laboral fijo que haya prestado servicios durante dos

años en la Administración, de forma que se trata de un elemento clave en la carrera profesional del funcionario.

El refuerzo de este tipo de procesos incide de forma favorable en la retención del talento, así como en el derecho a la carrera profesional de los funcionarios.

Puede considerarse como un hito fundamental el haberse buscado el acuerdo con los sindicatos referido específicamente a los procesos de promoción interna. Debemos afirmar con convicción que ningún plan de atracción del talento puede tener proyección de futuro si no se completa con un plan de retención del talento, en el cual este tipo de procesos son pieza clave. La Administración, además, tiene en los procesos de promoción interna el instrumento perfecto para no limitarse a un único tipo de directivo. En efecto, determinados procesos de ingreso libre son el cauce adecuado para atraer talento joven para desempeñar puestos de nivel directivo con ideas novedosas y formación reciente. Pero también son necesarios directivos surgidos de entre las propias filas de su personal a través de la promoción interna; directivos que conocen la Administración a la que sirven en profundidad, que tienen un mejor contacto con todos los escalones de la función pública y que han participado en sus éxitos y vivido las razones de sus dificultades.

Se ha comenzado el proceso de adaptación de los programas y temarios, estudiándose la posibilidad de exención de ejercicios y eliminando de los ejercicios aquellas materias en las que el aspirante ya haya demostrado previamente su conocimiento a través de procesos selectivos previos.

En concreto, está en marcha una experiencia piloto para el acceso por promoción interna a la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos, del subgrupo A1 que, precisamente por encontrarse en estos momentos en ejecución, aún no ha podido ser objeto de evaluación. Esta experiencia piloto ha sido objeto de un amplio seguimiento por parte de los opositores aumentando exponencialmente el número de aspirantes en estas pruebas selectivas. En la definición del proceso selectivo en cuestión se ha suprimido la prueba oral de carácter fundamentalmente memorístico, sustituyendo gran parte de la fase de oposición por la realización de pruebas en el marco del curso selectivo.

En este curso se refuerza su carácter selectivo, dividiéndose en dos partes, la primera de carácter eliminatorio con la realización de una prueba de carácter práctico, y la segunda más orientada a la formación en competencias directivas y en valores públicos.

En cuanto a las iniciativas ya adoptadas o en proceso, para lograr la igualdad real y efectiva en el acceso al empleo público, se concretan en las siguientes:

- Se ha establecido un sistema de ayudas económicas para la preparación de oposiciones cuyas bases se aprobaron el pasado mes de mayo de 2023.

- Se han elaborado, en colaboración con el Boletín Oficial del Estado, una colección de Códigos de Oposiciones +q Códigos. Este material contiene normativa de apoyo permanentemente actualizada para el ingreso en determinados cuerpos. Los códigos se pueden descargar de forma pública y gratuita.

- Se encuentra en estudio la reforma de la Orden PRE/1822/2006, de 9 de junio, por la que se establecen criterios generales para la adaptación de tiempos adicionales en los procesos selectivos para el acceso al empleo público de personas con discapacidad.

- Se establece en cada proceso selectivo una colaboración tanto con la Organización Nacional de Ciegos Españoles, así como con distintas Federaciones de Personas Sordas a fin de proporcionar los medios necesarios para el acceso al empleo público de personas con discapacidad, incluyendo

exámenes en Braille, o servicio de intérprete de lengua de signos. En los procesos selectivos que se encuentran en la actualidad en ejecución gestionados por el INAP, se están valorando más de 1300 solicitudes de adaptación de tiempos y medios para las personas aspirantes.

Mención específica merece el decidido impulso de la descentralización de las pruebas selectivas en todo el territorio. Esta descentralización lógicamente influye en la complejidad a la hora de preparar procesos selectivos de carácter masivo - téngase en cuenta, por ejemplo, que en la convocatoria para el acceso o ingreso en los cuerpos generales de la administración del Estado que en la actualidad se encuentra en ejecución el número de solicitudes ascendió a más de 150.000 - la celebración de pruebas en distintas sedes, acercando el acceso a las mismas a las personas opositoras es una garantía de igualdad de oportunidades. No cabe duda de que esta descentralización debe compaginarse con la agilidad y con la necesaria eficiencia en el gasto público, de forma que en los procesos a los que nos referimos se han establecido hasta 21 sedes diferentes, en función del número de aspirantes que las han solicitado.

Asimismo, fruto de la colaboración entre el Laboratorio de Innovación Pública, la Subdirección General de Selección del INAP y personal experto procedente de distintas delegaciones de gobierno, se ha elaborado una Guía que facilite la realización de pruebas selectivas territorialmente descentralizadas.

Finalmente, se ha modificado la composición de la Comisión Permanente de selección, aumentando el número de miembros hasta los cuarenta y siete, divididos en distintas unidades de evaluación. Asimismo, se ha creado una bolsa de candidatos a formar parte de órganos de selección y se publican, en todos los casos, los CVs de aquellas personas que entran a formar parte de la comisión permanente, así como de los distintos tribunales.

Conclusiones

La Administración General del Estado se encuentra, por tanto, sumergida en un decidido esfuerzo por implementar los cambios necesarios en el sistema de selección de sus funcionarios. Debe, sin embargo, tenerse siempre presente que algunos aspectos del sistema de selección existente, así como del propio sistema de función pública en España son netamente positivos y deben por tanto ser salvaguardados.

El proceso de selección de los funcionarios es un cauce singularmente apropiado para la formación. Ya en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, se establece que *“Todas las pruebas de acceso al empleo público de la Administración General del Estado y de los organismos públicos vinculados o dependientes de ella contemplarán el estudio y la aplicación del principio de igualdad entre mujeres y hombres en los diversos ámbitos de la función pública”*.

Desde el año 2008, por tanto, los programas que sirven de base para la selección de nuevos empleados y empleadas públicos incorporan contenidos transversales sobre materias como Igualdad, transparencia, protección de datos o gobierno abierto, lo que – junto con el pilar imprescindible de la formación continua de los empleados públicos – hace que esta formación cale en todos los servidores públicos, independientemente del proceso selectivo en el que participen

Así se establece, por poner otro ejemplo, en el compromiso 10.37 del IV Plan de Gobierno Abierto para España, que establece que esta formación en Gobierno Abierto, entre otros resultados, *“profundiza en la transparencia, en los datos abiertos, y en la rendición de cuentas de las Administraciones Públicas”* y *“contribuye a construir un Sistema de Integridad pública”* (Gobierno de España, 2023)

Además, independientemente de las críticas y disfunciones que hemos analizado a lo largo de este trabajo, es importante no olvidar que los procesos selectivos en la Administración General del Estado cuentan con una confianza social y una reputación que merece ser mantenida.

Esta reputación es un activo de la Administración del Estado que debe protegerse y no verse afectado por la velocidad de los cambios propuestos, por su carácter innovador o por una falta de evaluación de los resultados obtenidos frente a los esperados.

Si bien siempre habrá voces que, basándose exclusivamente en su experiencia o en su falta de ella, estén dispuestas a afirmar que la selección de empleados públicos adolece de “amiguismo” o de falta de transparencia, lo cierto es que de forma generalizada se considera que las oposiciones / y específicamente las oposiciones a funcionario del Estado - son una buena oportunidad y que aquella persona que pueda dedicar tiempo y esfuerzo al estudio de la oposición, antes o después obtendrá plaza. Dejando, por tanto, a un lado la intrascendente charla de café, o el desahogo en redes sociales, lo cierto es que cualquier sospecha de falta de imparcialidad o de falta de objetividad hoy en día supondría un escándalo mayúsculo, y que la percepción general de estas pruebas selectivas es de limpieza. Buena prueba de ello es la cantidad de personas que cada año se presentan ilusionadas a estos procesos (como indicamos más arriba, en la última convocatoria se recibieron más de 150.000 solicitudes).

Por otra parte, tal como indica el sociólogo Barajas Martínez al analizar hasta qué punto la administración estatal es una buena muestra como representación de la sociedad española, *“unas diferencias son positivas: la Administración General del Estado es más igualitaria en ingresos y género que la sociedad civil; otras no lo son tanto, como la procedencia geográfica de los funcionarios o la edad media o la tasa de reproducción social alta (...) no obstante, se deberían tomar medidas para suavizar las diferencias pues, es de esperar que cuanto mayor sea la similitud entre la sociedad y la administración, más democráticas serán ambas”*.

Analiza Francisco Velázquez en su artículo “La Tiranía del Mérito” publicado en el diario El Nacional en octubre de 2020 la desigualdad en el acceso a la función pública que *“aleja la alta función pública de su tradicional rol de ascensor social y reproduce obviamente la ideología dominante del estrato social de origen. Son múltiples las causas (económicas, de habitación, de cultura transmitida por los progenitores, de opciones territoriales...) y abundantes las dificultades (tiempo de preparación, financiación de los estudios especiales, necesidades familiares...)”*

Y establece asimismo que *“las políticas públicas correctivas (becas, bolsas de estudio, contratos temporales de formación) han dado sólo resultados marginales, que no han modificado la composición esencial de las cohortes funcionariales, ancladas en los aspirantes procedentes de las clases medias y altas de la sociedad”*, lo que *“impide el acceso a la alta función pública de talentos muy necesarios en esta época, donde la innovación es el factor fundamental del progreso económico y también de las administraciones públicas del siglo XXI.”* (Velázquez López, 2020)

Es importante tener estas cuestiones en cuenta. Si bien del análisis y la reflexión se obtiene el resultado de que la contribución de los procesos selectivos al logro de una distribución más igualitaria de la

sociedad no se produce de forma automática, ello no debe implicar que deba abandonarse la idea de que dicha contribución es posible. Para lograr que el acceso a la educación y al empleo público constituyan “ascensores sociales”, debemos permanecer vigilantes ante las disfunciones, y establecer un análisis sistemático y una evaluación continuada de las características de los procesos y de los aspirantes, de su procedencia social, económica, geográfica, de género y de edad, de sus posibilidades de acceso a la alta función pública y de las razones por las que este acceso pueda verse dificultado.

Los procesos selectivos en auténticas condiciones de igualdad y sometidos a los principios de mérito y capacidad pueden contribuir notablemente a la democratización de las instituciones, a la reducción de las desigualdades y a la protección y servicio a la ciudadanía, y una función pública eficiente e inclusiva es la única garantía posible del Estado social y democrático de derecho establecido en la Carta Magna.

En resumen, podemos considerar que el actual momento de cambio en los procesos selectivos en España es una oportunidad en ambas direcciones: la administración tiene la oportunidad de reponer sus efectivos con lo mejor del talento de la sociedad, y los aspirantes tienen la posibilidad y la oportunidad de desarrollar su vocación de servicio público, contribuir a la consecución de los intereses del Estado español y obtener un empleo con garantías en el cual pueda desarrollarse toda una carrera profesional con el convencimiento de estar trabajando para contribuir a la riqueza y prosperidad de todo el Estado.

Bibliografía

- Área de Empleo Público de ADAMS Formación. (Madrid, 2016). “Empleados públicos en España. Evolución enero 2010 a julio 2016” https://www.adams.es/documentos_pdf/Informe-Empleados-Publicos-Espana.pdf
- Mesa General de Negociación de la AGE: (Madrid, 3 de noviembre 2022). https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/dialogo-social/Acuerdos-suscritos-con-las-organizaciones-sindicales/2022/Acuerdo_de_3_de_noviembre_2022_de_la_MGNAGE_Art_36_3_TREBEP_Criterios_generales_promocion_interna.pdf
- Barajas Martínez, J. C. “Función Pública inclusiva” en *Sociología divertida*. Instituto Complutense de Ciencia de la Administración. (Mayo, 2020). <http://sociologiadivertida.blogspot.com/2020/05/funcion-publica-inclusiva.html>
- Centro de Estudios Sociológicos (2018, 2020). Informes sobre “*OPINIÓN PÚBLICA Y POLÍTICA FISCAL*”. N° 3290 (9 de julio de 2020) y 3221 (9 de julio de 2018) https://www.cis.es/cis/opencm/ES/2_bancodatos/estudios/listaTematico.jsp?tema=70&todos=no
- Congreso de los Diputados, (2003). “Sinopsis del artículo 103 CE de la Constitución Española” elaborada por Ernesto García Trevijano. Profesor titular. Universidad Complutense (Diciembre 2003) <https://app.congreso.es/consti/constitucion/indice/sinopsis/sinopsis.jsp?art=103&tipo=2>
- El Economista. “La CEOE exige que se despidan en el sector público como en la empresa privada” en *El Economista*, 14 de diciembre de 2011 <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/3603593/12/11/549/La-CEOE-exige-que-se-despidan-en-el-sector-publico-como-en-la-empresa-privada.html>
- El Mundo. “El presidente de Mango propone que los nuevos funcionarios no lo sean de por vida” en *El Mundo*, 25 de octubre de 2010 <https://www.elmundo.es/mundodinero/2010/10/25/economia/1288022110.html>
- Instituto Nacional de Administración Pública, VVAA. “Repensar la selección como proceso crítico

- y estratégico” en *13 propuestas para reformar la administración del estado*, INAP. Madrid, diciembre 2021
- Instituto Nacional de Estadística. “Encuesta de Población Activa 2022”. (Madrid, 26 de enero 2023)
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4960>
- Gobierno de España: IV Plan Gobierno Abierto. Enero 2023
https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:2a0d9dfb-0ee6-4329-a254-c83b09835f06/170123%20IV%20PLAN%20DE%20GOBIERNO%20ABIERTO_ACTUALIZACION.pdf
- La Vanguardia. “Carlos San Juan entrega las firmas de 'Soy mayor, no idiota': "Ha habido demasiada transición digital" en *La Vanguardia*, 8 de febrero de 2022
<https://www.lavanguardia.com/economia/20220208/8041676/entrega-firmas-campana-exclusion-mayores-banca.html>
- Malgesini, G., Jiménez, N., Sánchez, S., & Urbano, C. “Brecha Digital, Rural y de Género”. En *RED EUROPEA DE LUCHA CONTRA LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL EN EL ESTADO ESPAÑOL-EAPN España*. Madrid (noviembre 2022)
https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/1672316546_eapn_estudio-brecha-rural_271222.pdf
- Registro Central de Personal. Ministerio de Hacienda y Función Pública Personal, Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas (julio de 2022)
https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/rcp/boletin/Boletines/220701_Boletin_julio_2022.pdf.pdf
- Ministerio de Política Territorial y Función Pública. “Orientaciones para el cambio en materia de selección” (mayo 2021) <https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/secretaria-general-funcion-publica/Actualidad/2021/05/ORIENTACIONES.pdf>
- Ruano de la Fuente, Crespo González, Polo Villar. (2014). Conclusiones en *Los funcionarios ante el espejo. Análisis del ciclo de la selección de personal en la Administración General del Estado*. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, 2014.
- Usart, M., Sánchez-Canut, S., & Lores, B. “El ámbito de las STEM no atrae el talento femenino” en *Observatorio Social Fundación La Caixa*: (2022, Julio).
<https://elobservatoriosocial.fundacionlacaixa.org/-/el-ambito-de-las-stem-no-atrae-el-talento-femenino>
- Velázquez López, F. J. “La Tiranía del Mérito en la Administración Pública” en *El Nacional*, 31 de octubre de 2020 <https://www.elnacional.com/opinion/la-tirania-del-merito-en-la-administracion-publica/>.

RESUMEN En la actualidad, la selección de los funcionarios en España se encuentra sometida a un profundo proceso de reflexión y reforma, con el objetivo declarado de transformar los sistemas de selección de empleados públicos para construir una Administración más competente, más orientada al servicio público y más representativa de la diversidad territorial, social y personal. Este proceso de cambio, que ya está en marcha, debe sin embargo realizarse manteniendo el carácter garantista de los mismos, y preservando la confianza social que los mismos despiertan en la actualidad. En el presente estudio se analiza la estructura actual del proceso de selección en España, su fundamento legal y constitucional, conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad, y las ventajas que el mismo reporta a la propia Administración y a la sociedad en su conjunto. Se trata de dar una visión de conjunto de los distintos pasos que implica, así como de las salvaguardas que establece el ordenamiento jurídico para la protección de los intereses tanto de los aspirantes como de la propia Administración y la ciudadanía. Se busca a continuación realizar una comparativa entre la naturaleza y características de los procesos selectivos propios del sector privado frente a la estructura y aspectos más

relevantes que definen la organización de los procesos de selección en el sector público. Este análisis incluye un estudio comparativo de las diferentes tipologías de pruebas selectivas que se suelen utilizar en cada uno de los sectores, así como de su funcionalidad específica, para cerrar el estudio valorando la posible adecuación, junto con sus potenciales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de incorporar o adaptar algunas de las pruebas de los procesos selectivos del sector privado al ámbito de los procesos de selección propios de las administraciones públicas. Además, se plantean seguidamente las razones que justifican el proceso de reflexión realizado en este país respecto a la adaptación de estos procesos, indicando los principales retos y disfunciones que justifican la reforma de la selección de los funcionarios públicos. E igualmente se examinan las distintas propuestas realizadas por expertos e instituciones para lograr un proceso más flexible y adaptable a la diversidad de funciones desarrolladas, tomando como base, al igual que se hace en el sector privado y en la educación actualmente, la evaluación de competencias. Se profundiza en la capacidad que tiene la selección de empleados públicos de constituir un elemento de transformación en la sociedad y de garantía de la igualdad de oportunidades. Como colofón, la presente monografía examina aquellas de estas propuestas que se han implementado en la actualidad o están en proceso de hacerlo, en la convicción de que la reforma debe mantenerse viva y dinámica, preservando las ventajas que ya tiene el proceso, y atajando sus disfunciones, para lo que debe ser sometido a un proceso de evaluación constante.

Palabras clave: Procesos de selección. Reforma. Análisis. Sector público. Sector privado. Función Pública. Selección. España. Oposiciones. Pruebas. Retos. Sesgos. Género. Edad. Discapacidad. Estrato social. Descentralización. Igualdad de oportunidades. Riesgos. Evaluación.